EL CASO DE JOLY MUEBLES S. A.

Joly Muebles S. A. es una empresa fabril que produce muebles para oficina y el hogar. Su dirección está compuesta por trece accionistas, tres de los cuales ejercen funciones administrativas en la organización. En la actualidad la empresa cuenta con 160 empleados, cantidad a la que llegó (inicialmente eran 80 funcionarios) en virtud de la decisión de lanzar una nueva línea de productos para el hogar, de la que se esperaba gran éxito en el mercado.

La estructura de la alta gerencia está conformada por tres directores:

1. El director superintendente, accionista mayoritario que sólo hace lo que le gusta: diseña todo el día bocetos de tapizados para mostrarlos al gerente de ventas, quien, además de empleado de la empresa, es también su amigo personal.
2. El director comercial, quien cubre en parte las fallas del director superintendente y no delega las funciones porque considera que ninguno cumple tan bien como él las funciones inherentes al área comercial de la empresa. Por ese motivo, sale todos los días de la empresa alrededor de las 21 horas y es el primero en llegar al día siguiente por la mañana. Su estado psicológico normal es de profundo rencor e impaciencia frente al mundo que lo rodea.
3. El director de producción, ingeniero civil, trabajó en una empresa especializada en estructuras de concreto durante doce años. No toma muy en serio los problemas que enfrenta por encontrarlos relativamente sencillos.

El director de producción tiene un subordinado, el gerente de producción, que se jubila dentro de dos años, razón por la cual no se esfuerza mucho por la producción de la empresa.

Recientemente, una empresa alemana ofreció *know-how* técnico para la fabricación exclusiva de muebles tapizados para el hogar, a cambio de una comisión de 1% sobre las ventas de los juegos, una vez que se amortizaran los costos de adquisición de la maquinaria y se ampliara la planta, que de 2.000 metros cuadrados pasaría a 9.000. Además, se contratarían 80 empleados más, 15 de ellos técnicos especializados en procesos de fabricación de la nueva línea.

Después de un rápido estudio, el director superintendente decidió aceptar de inmediato el contrato ofrecido, asegurando que los diseños de la nueva línea gustarían a los consumidores brasileños. Con este argumento, el director superintendente convenció prácticamente a los demás accionistas para que optaran por la nueva línea de productos y por el contrato de suministro de tecnología alemana.

Gracias a la obtención de varios préstamos en diversos bancos, con garantía hipotecaria, se construyó la nueva fábrica dentro de los estándares de la más moderna técnica alemana, ingresaron nuevos empleados y se inició la producción en gran escala de la nueva línea de muebles. Paralela a la producción de esos nuevos productos, elaborados en serie y masivamente, continuaba también la producción de los muebles que la firma venía produciendo hacía mucho tiempo y que, a pesar de ser producidos de modo casi artesanal, satisfacían el mercado en función de una demanda razonablemente buena y proporcionaban una rentabilidad adecuada al esquema empresarial establecido.

Al término del primer año de actividades, las pérdidas fueron cuantiosas. Los representantes de ventas —uno por cada capital provincial— visitaron la fábrica, en comisión, para exponer los siguientes problemas:

1. Dado que la nueva línea de muebles no tenía muchos adornos, propia del gusto de los europeos, no se ajustaba al gusto informal de los consumidores locales, que preferían líneas menos formales.

2. Los colores de los muebles también fueron blanco de las críticas.

3. La calidad de los tapizados no justificaba los elevados precios.

En esa reunión se analizaron varios problemas relacionados con las dificultades de venta de los nuevos productos. Se dijo que incluso la línea convencional —que proporcionaba un buen margen de ganancia a la compañía— había sido sacrificada, pues muchos gastos le fueron transferidos en su totalidad, intentando minimizar el precio de venta de los nuevos productos. En el transcurso de la reunión, el director superintendente pensó en que durante décadas había planeado las formas, el estilo, los colores y el revestimiento de los muebles de Joly y siempre consiguió vender toda la producción de la fábrica. Ahora, ¿dónde estaría el error?
Proponer cuál seria la estructura antes y después de la incorporación del nuevo producto.